

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y CAPTURA DE VALOR

La captura de valor en la empresa no ocurre siempre como fruto del crecimiento.

Diseñar nuestras estrategias para generar o multiplicar valor implica realizar en la empresa cambios discontinuos que no detonarán los resultados si no modificamos el paquete de actividades que permitan capturarlo.

No lograremos reenfocarnos a profundidad ni multiplicar rentablemente si no realineamos toda nuestra compañía para capturar el nuevo valor que potencialmente podemos crear.

En las organizaciones en crecimiento suelen reproducirse rincones improductivos de mediocre rendimiento y de mínima contribución al diseño estratégico. También proliferan las actividades que se quedaron en la inercia de estrategias anteriores y que demoran en encontrar su nuevo enfoque.

La mayoría de los cambios estratégicos tarda en generar altos rendimientos debido a la lentitud con que todos los elementos involucrados se reacomodan a las nuevas prioridades.

La alineación consiste en la capacidad de responder coherentemente a los requerimientos de los nuevos movimientos estratégicos que se realizan en los ámbitos del mercado y de la estructura de poder.

El alistamiento expedito y ágil de las actividades vinculadas con los cambios estratégicos determina su posibilidad de capturar valor. Esto es fruto de una serie de decisiones de concentración y abandono de actividades y de exigir un alto nivel de desempeño a los nuevos factores de diferenciación que la hacen sustentable y difícil de replicar.

Son tres los componentes fundamentales de la Alineación: la organización, los recursos

y los sistemas de información. Cada uno de ellos conforma un campo de acción para alinear.

Alineación de la Organización. La estructura humana es lo primero que nos toca repasar al implementar nuestras jugadas discontinuas. Nuestra gente, con sus actividades, comportamiento e interacción ha de encontrar cómo reacomodarse para asegurar su flexible alineación. Esto incluye las responsabilidades y tareas, el trabajo en conjunto, los flujos de procesos y de información, así como las políticas y prácticas de personal. En ocasiones alinear la organización sólo es factible si integramos en ella un nuevo líder o equipo de líderes que comprendan y se adecúen y comprometan con las nuevas estrategias.

Alineación de los Recursos. Los elementos materiales con que cuenta la gente para hacer su labor habrán de examinarse del mismo modo. Pueden haber cambiado los criterios de calidad, igual que los equipos y su correspondiente tecnología. Con los cambios podrán requerirse nuevas inversiones o efectuarse gastos que antes no se daban.

La inercia en el manejo de los recursos es inmensa en cualquier organización; es por ello vital que al revisar su alineación aceptemos los cuestionamientos más radicales. Cada peso de gasto, cada instalación, cada equipo, habrá de ser examinado. Igualmente, hemos de escuchar las propuestas de las nuevas inversiones y gastos que añadirán valor en el nuevo esquema estratégico que se esté adoptando.

Alineación de la Información. Los sistemas de información y control, que deberían ser los más fáciles de cambiar, suelen ser los más resistentes al cambio. Tal vez por su complejidad, por la dificultad de haberlos instalado originalmente o por el esfuerzo que representa rediseñarlos, los sistemas fácilmente se convierten en un ancla del pasado y tardan en medir lo que ahora conviene medir.

Los dirigentes tenemos que guiar el proceso de rediseño de estos sistemas. La información demandada por el crecimiento o por nuevos planteamientos estratégicos seguramente tendrá otros enfoques, prioridades, actividades y parámetros.

Las preguntas pertinentes van al corazón de cada proyecto de cambio: ¿cómo vamos a medir el desempeño de la nueva etapa o del nuevo esquema?, ¿cómo le vamos a dar

*Derechos exclusivos de CEDEM. Guadalajara, Jal., México 2022

"Dueñez" ® es una marca registrada por Carlos A. Dumois Núñez

Prohibida la reproducción parcial o total de este material sin la autorización por escrito del autor

seguimiento a los resultados?, ¿cuáles son las actividades diferenciadoras?, ¿qué conductas queremos ahora reforzar? El control de gastos e inversiones será tan trascendente como la medición del valor que arroja la nueva estrategia.

La alineación es velocidad de aprendizaje. Una organización que cambia rápido seguramente está conformada por equipos de trabajo alertas, atentos a no perder vigencia, abiertos a su propia transformación. Nuestras estrategias no pueden quedarse a medias. Necesitamos construir una organización que vea la alineación en gerundio. La captura de valor no es cuestión de estar alineado; la clave radica en estar siempre alineándose.